



WERKSTATT

Arbeitsstil- und Kommunikationsanalyse mit Hilfe von AKA

Charakteristik und Entstehung verschiedener Arbeits- und Kommunikationsstile

Das Konzept der „Antreiber“ beruht auf den Arbeiten von Kähler (1977). Er beschreibt damit kurze beobachtbare Verhaltensweisen: „**Beeil dich**“ (mach schnell), „**sei perfekt**“ (sorgfältig, genau, mach keine Fehler), „**sei liebenswürdig**“ (gefalle mir, mach’s mir recht), „**streng dich an**“ (gib dir Mühe, gib nie auf, versuchen ist wichtiger als Erfolg haben) und „**sei stark**“ (sei ungerührt, zeige keine Gefühle, lass nichts an dich herankommen).

Antreibern liegt ein Abwehrmechanismus zugrunde. Wenn sich eine Person im Antreiber befindet, geht sie mit internem Stress um, der aus Einschärfungen (negativen Botschaften aus früher Kindheit) resultiert. Sie greift dann auf Verhaltensweisen zurück, die ursprünglich von den Eltern belohnt wurden. Insofern repräsentieren Antreiber Antworten des Gegenskripts (Tilney 1991). Schon recht früh in den unbewussten Lebensplan (Skript) übernommen, bieten sie bis ins Erwachsenenalter die Möglichkeit, neue oder schwierige Situationen zu bewältigen und sich wieder in Ordnung zu fühlen. Diese Versuche sind uns als verinnerlichte, sozusagen programmierte Strategien nicht immer bewusst. Da sie sich verselbständigen und uns in Stresssituationen bestimmen, blockieren sie unser bewusstes Denken und verhindern somit eine Lösung der heutigen Probleme.

Jutta Kreyenberg
(PTSTA)

Antreiber wirken in aktuellen Stresssituationen wie Glaubenssätze. Wir glauben dann, wir sind „*nur*“ dann in Ordnung, wenn wir „*immer*“ schnell, perfekt oder liebenswürdig sind, uns anstrengen oder keine Schwäche zeigen. Antreiber sind also so eine Art Quasi-Hilfe für schwierige Situationen – eine Bewältigungsstrategie, die uns ermöglicht, überhaupt zu reagieren, die uns signalisieren „Ich kann etwas machen, ich bin nicht ausgeliefert“.



WERKSTATT

Allerdings entlarvt sich der Glaube, durch antreibergesteuertes Verhalten wieder in Ordnung zu sein, als Irrglaube. In der Realität können wir den Anforderungen des Antreibers nicht entsprechen. Indem wir versuchen, mehr und mehr so zu sein, wie wir denken, dass wir sein sollten, schaffen und verstärken wir unsere Probleme. Je mehr wir unter Stress stehen, desto mehr Energie stecken wir in unser Antreiberverhalten, desto mehr Probleme schaffen wir, desto mehr Stress haben wir. Kahler beschreibt diesen Prozess sehr anschaulich in seinem Modell vom Miniskript, in dem er aufzeigt, wie der unbewusste Lebensplan im Kleinformat immer wieder in alltäglichen Sequenzen aufgelegt wird.

Allerdings sollten wir vorsichtig damit sein, nur die heute negativ wirksame Seite von Antreibern zu betonen. Insbesondere im Arbeitsleben ist es wichtig, auch die Vorteile von Antreibern zu sehen (vgl. Abb.1); denn sie haben uns häufig geholfen, so zu werden, wie wir heute sind, und das zu erreichen, was wir erreicht haben. Sie sind ein Teil unserer Persönlichkeit geworden. Im normalen Arbeitsalltag mit akzeptablem Stresslevel sind Schnelligkeit, Genauigkeit, Liebenswürdigkeit, Bemühen/Begeisterung und Stärke positive Eigenschaften. Wenn es gelingt, ihre einschränkende, destruktive Kraft aufzuheben, werden die Antreiber zu Befähigungen, zu Arbeits- und Kommunikationsstilen (Hay 1992). Diese bestimmen, wie wir unsere Arbeit organisieren, wie wir unsere Zeit einteilen, wie wir mit anderen zurechtkommen, unseren Beitrag im Team, unsere Äußerungen und sogar unsere Sprechweise, Wortwahl, Gesten, Körperhaltung und unseren Gesichtsausdruck.

*Antreiber wirken in
aktuellen Stresssituationen
wie Glaubenssätze*

Wie lässt sich das eben Ausgeführte nun in Coachingprozessen anwenden? Welchen der fünf Antreiber der Einzelne bevorzugt, können die Beteiligten anhand einer Checkliste herausfinden (Abb. 2) oder indem sie sich das Feedback ihrer KollegInnen einholen. Ihr bevorzugter Antreiber bestimmt weitgehend ihren Arbeitsstil. Nun gilt es zu lernen, bewusst die Vorteile des eigenen Stils zu nutzen, seine Gefährdungen zu minimieren und ihre Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Der erste Schritt ist die Erarbeitung einer persönlichen Zielvision: „Wie stelle ich mir mich und mein eigenes Verhalten in Zukunft vor? Bin das wirklich ich? Welche Ecken, Kanten und Macken gönne ich mir? Was wäre,

Umgang mit Antreibern im Rahmen des Coachings

wenn der Antreiber gänzlich verschwände? Was wären die Nachteile? Wie würde ich mich wohl fühlen? Welche Auswirkungen hätte diese Vision für mich und meine Mitmenschen?“ Hilfreich ist der Einsatz von Erlaubnissen (Abb. 4) als Gegenmittel. Sie können von außen kommen (z.B. von Teammitgliedern: „Du bist auch in Ordnung, wenn es nicht 100 %ig ist.“) oder von einem selbst. Als Selbstverstärkung angewendet, reduzieren Erlaubnisse die negativen Anteile des Arbeitsstils spürbar. Allerdings ist dabei die Abwehrfunktion von Antreibern im Skriptapparat zu beachten. Ausdrücklich verweist Schlegel auf diese Problematik: „Die Erlösung vom Zwang des Antreibers kann andere destruktive Grundbotschaften hervortreten lassen, die nicht zwangsläufig miterlöst werden“ (Schlegel 1993, S. 10). Z.B. kann jemand mit einer negativen Grundbotschaft „Sei nicht“ erhoffen, eine Daseinsberechtigung zu finden, indem er liebenswürdig ist. Fällt nun der Antreiber weg, können existenziell bedrohliche Gefühle auftreten. Deshalb muss der Berater hier ausreichend Schutz gewähren können.

Umgang mit Antreibern im Rahmen der Teamentwicklung

*Unter Stress erschweren
Antreiber die Entwicklung
neuer Ideen*

Bei Teamentwicklungsmaßnahmen steht insbesondere die positive Wirksamkeit individueller und gemeinsamer Bewältigungsstrategien mit Hilfe von Antreibern im Vordergrund. Die Frage lautet dann: „Was treibt uns an im Team? Was sind treibende Kräfte? Woher erhalten wir unsere Arbeitsmotivation?“ Wenn die Teammitglieder sich des eigenen Verhaltens und der wechselseitigen Wirkungen bewusst sind, ist oft schon viel erreicht. Hier kann es sinnvoll sein, ein Bild zu finden für die jetzige Situation, z.B. durch das Erstellen von Teambildern, einer Skulptur oder einem Pentagramm des Teams im Sinne von Antreiberfraktionen: Die Schnellen, die Genauen, die Liebenswürdigen, die Begeisterten, die Starken. Hier können die positiven und negativen Auswirkungen der verschiedenen Stile ausgeleuchtet werden.

Unter Stress erschweren Antreiber die Entwicklung neuer Ideen. Unterschwellig wirken sie als Bewertungskriterien. So kann es sein, dass eine Idee nur okay ist, wenn sie unter Anstrengungen hervorgebracht, perfekt, gefällig, schnell umsetzbar oder sachlich ist. Indem durch Wertequadrate (Abb. 3) die Bedeutung von Antreibern ausgelotet wird, kann der gemeinsame Handlungsraum erweitert werden. Dabei geht man so vor, dass zunächst der posi-



WERKSTATT

tive Wert des Antreibers genannt wird. Dann kann die Entdeckungsreise zur „Schwestertugend“ (Schulz von Thun, 1989, S. 41), dem positiven Gegenwert gehen, der eine Erlaubnis darstellt. Einfacher kann es jedoch sein, zunächst nach der entwertenden Übertreibung zu fragen oder nach dem Gegen-Satz, der eine bestimmte Angst des jeweiligen Antreibertyps zum Ausdruck bringt.

Außerdem können Teamkollegen dem Einzelnen in seiner Entwicklung helfen, indem sie Auswirkungen, Rückfälle und Fortschritte spiegeln. Wie bei Katzenbach & Smith (1994) erläutert, sind Teams so erfolgreich, wie es ihnen gelingt, in der Teamarbeit die Schwächen (Antreiber) der Kollegen zu sehen, zu akzeptieren und in Stärken zu verwandeln. Das spielerische Experimentieren mit neuen Möglichkeiten kann ungunstigen Gefühlen vorbeugen und Erfolgserlebnisse und damit Wachstum ermöglichen.

Verschiedene Kombinationen von Stilen haben unterschiedlichen Einfluss auf die Arbeitsbeziehung. Wir neigen dazu, uns besser mit Leuten zu verstehen, deren Arbeits- und Kommunikationsstil wir teilen. In einem völlig einseitigen Team besteht jedoch die Gefahr, dass bei der Problemlösung und Innovation ein Bereich übersehen wird; z.B. kann ein Team mit nur „perfekten“ Mitgliedern ihre Arbeit zu spät zu Ende führen. Wir brauchen die verschiedenen Stile als Ergänzungen, um die negativen Auswirkungen einzelner Antreiber auszugleichen. Z.B. hat jemand als „Schneller“ eine hohe Auffassungsgabe, ist dafür aber auch manchmal hektisch und kann in schwierigen Situationen die Ruhe und Gelassenheit des „Starken“ gut gebrauchen. Allerdings sehen viele Menschen im Alltag nicht als Erstes die Vorteile der Ergänzung, sondern erleben sie eher als Belastung. Zum Beispiel fühlt sich ein „Perfekter“ durch einen „Hektiker“ zusätzlich gestresst, was möglicherweise wiederum verstärktes Antreiberverhalten hervorruft.

Deshalb ist es schon bei der Zusammensetzung des Teams nützlich, darauf zu achten, dass sich die Antreiberanteile einzelner Mitglieder ausgleichen können. Teamentwicklung schafft Möglichkeiten, Gefahren und Ergänzungen der Antreiber untereinander offen zu besprechen, unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsstile als Ergänzungen zu sehen und negative Eskalationen zu vermeiden.

Deshalb ist es schon bei der Zusammensetzung des Teams nützlich, darauf zu achten, dass sich die Antreiberanteile einzelner Mitglieder ausgleichen können

Antreiber	Vorteile	Nachteile
Sei liebenswürdig	<ul style="list-style-type: none"> * gute Intuition für zwischenmenschliche Beziehungen * fördert Harmonie und Zusammenhalt 	<ul style="list-style-type: none"> * grenzt sich nicht ab * keine eigenen Standpunkte * kann schlecht nein sagen
Sei perfekt	<ul style="list-style-type: none"> * arbeitet korrekt und akkurat * organisiert und koordiniert effektiv * plant im Voraus 	<ul style="list-style-type: none"> * hat fehlende Prioritäten * keine kreativen/unfertigen Entwürfe * Vorschläge werden als Kritik aufgefasst
sei stark	<ul style="list-style-type: none"> * bewahrt die Ruhe auch in kritischen Situationen * kann unpopuläre Entscheidungen treffen * arbeitet gleichmäßig und zuverlässig 	<ul style="list-style-type: none"> * fragt nicht nach Hilfe * zeigt ungerne Gefühle, so dass nach außen nur eine Maske sichtbar ist * achtet nicht ausreichend auf Ressourcen
Beeil dich	<ul style="list-style-type: none"> * hohe Auffassungsgabe * erledigt viel in kurzer Zeit * liebt Schnelligkeit 	<ul style="list-style-type: none"> * macht Fehler * hält Termine nicht ein * wird schnell ungeduldig
streng dich an	<ul style="list-style-type: none"> * zeigt Initiative und Interesse * geht neue Projekte enthusiastisch an * kann auch schwierige Projekte in Gang bringen 	<ul style="list-style-type: none"> * ufert aus, tut zu viel * ist am Ende von Projekten gelangweilt * der Versuch reizt mehr als der Erfolg

Abb. 1.: Vor- und Nachteile von Antreiberverhalten (nach Julie Hay und Johann Schneider, DGTA-Kongress Nürnberg 1994)

	stimmt gar nicht			stimmt völlig	
	1	2	3	4	5
1. Ich arbeite gerne zügig.					
2. Auch in Stresssituationen bleibe ich ruhig und denke auch dann noch logisch, wenn viele andere in Panik geraten.	1	2	3	4	5
3. Ich mag es, mit anderen Menschen zusammen zu sein.	1	2	3	4	5
4. Neue Aufgaben reizen mich.	1	2	3	4	5



WERKSTATT

	stimmt gar nicht		stimmt völlig		
5. Ich lege großen Wert auf Genauigkeit und Fehlervermeidung.	1	2	3	4	5
6. Man sagt über mich, dass ich auch in schwierigen Situationen äußerlich unberührt wirke.	1	2	3	4	5
7. Ich fühle mich gut, wenn ich viel in kurzer Zeit erledige.	1	2	3	4	5
8. Harmonie und Zusammenhalt im Team sind mir wichtig.	1	2	3	4	5
9. Ich bin immer auf der Suche nach einem Weg, die Dinge effizienter zu machen, um Zeit zu sparen.	1	2	3	4	5
10. Ich gebe meine Arbeitsergebnisse erst aus der Hand, wenn alles stimmt.	1	2	3	4	5
11. Bevor ich jemanden um Hilfe bitten würde, würde ich es auf jeden Fall erst einmal selbst probieren.	1	2	3	4	5
12. Gegen Ende eines Projektes schwindet mein Interesse und ich suche neue Herausforderungen.	1	2	3	4	5
13. Ich fange erst mit einer Arbeit an, wenn sie dringend ist.	1	2	3	4	5
14. Unfertige Ideen oder Projekte diskutiere ich ungern mit Kollegen, sondern arbeite sie lieber erst selbst aus.	1	2	3	4	5
15. Wenn mir etwas Interessantes begegnet, vergesse ich leicht, was ich eigentlich vorhatte.	1	2	3	4	5
16. So richtig motiviert mich eine Arbeit erst, wenn ich unter Zeitdruck stehe.	1	2	3	4	5
17. Ich scheue mich, Kritik zu üben, auch wenn ich weiß, dass ich Recht habe.	1	2	3	4	5
18. Ich zeige ungern emotionale Reaktionen nach außen.	1	2	3	4	5
19. Ich plane und bereite meine Arbeit systematisch vor.	1	2	3	4	5
20. Ich kann schlecht delegieren, da andere meinen Ansprüchen oft nicht genügen.	1	2	3	4	5
21. Ich neige dazu, meine Arbeit nicht abzuschließen.	1	2	3	4	5
22. Ich kann schlecht nein sagen und lehne selten etwas ab.	1	2	3	4	5
23. Schwierige Aufgaben und Probleme gehe ich begeistert und enthusiastisch an.	1	2	3	4	5
24. Bei Meetings finde ich es wichtig, dass sich jeder einbringen kann und niemand über den Tisch gezogen wird.	1	2	3	4	5
25. Andere wissen bei mir oft nicht direkt, wo sie dran sind.	1	2	3	4	5

Abb. 2.1: Checkliste zur Überprüfung des Arbeits- und Kommunikationsstils anhand des Konzepts Antreiber (AKA)

JUTTA KREYENBERG – ARBEITSSTIL- UND KOMMUNIKATIONSANALYSE MIT HILFE DES KONZEPTS „ANTREIBER“ (AKA)

Bitte zählen Sie jeweils die Punkte zusammen:

3.	8.	17.	22.	24.	Summe	Arbeitsstil „Sei lebenswürdig“
5.	10.	14.	19.	20.	Summe	Arbeitsstil „Sei perfekt“
2.	6.	11.	18.	25.	Summe	Arbeitsstil „Sei stark“
1.	7.	9.	13.	16.	Summe	Arbeitsstil „Beeil Dich“
4.	12.	15.	21.	23.	Summe	Arbeitsstil „Streng dich an“

Graphik: Ausprägung der Antreiber

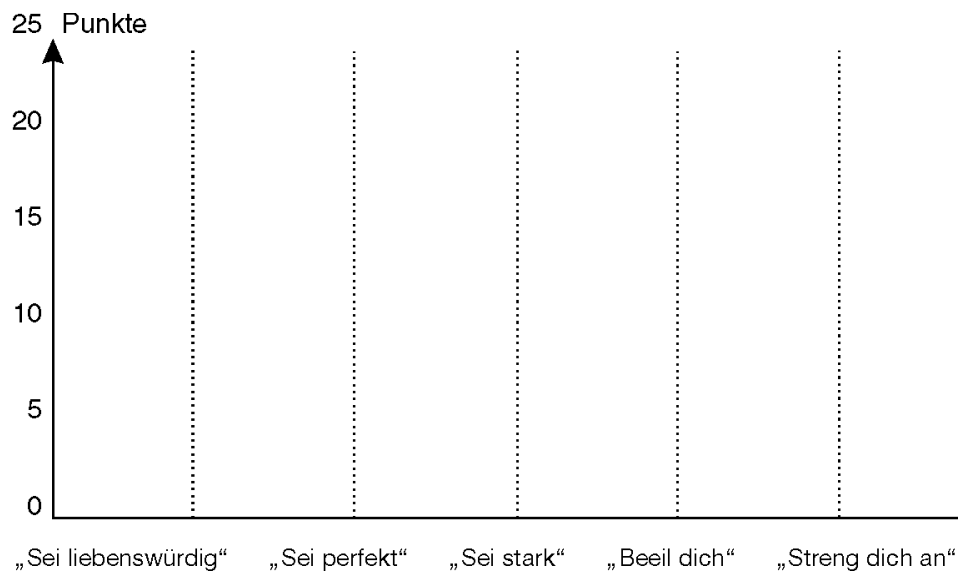


Abb. 2.2: Auswertung des Instruments „AKA“



Antreiber: „Sei liebenswürdig“

positiver Wert	Liebenswürdigkeit	Selbstbewusst-Sein	positiver Gegenwert (Erlaubnis)
entwertende Übertreibung in Stress-situationen	Speichelleckertum	Egoismus	konträre Haltung

Antreiber: „Sei perfekt“

positiver Wert	Genauigkeit	Lässigkeit	positiver Gegenwert (Erlaubnis)
entwertende Übertreibung in Stress-situationen	Pedanterie	Chaos	konträre Haltung

Antreiber: „Sei stark“

positiver Wert (Antreiber)	Stärke	Gefühl	positiver Gegenwert (Erlaubnis)
entwertende Übertreibung in Stress-situationen	Starrheit	Schwäche	konträre Haltung

Antreiber: „Beeil dich“

positiver Wert	Schnelligkeit	Besonnenheit	positiver Gegenwert (Erlaubnis)
entwertende Übertreibung in Stress-situationen	Hektik	Lahmheit	konträre Haltung

Antreiber: „Streng dich an“

positiver Wert	Einsatz, Energie	Erfolg	positiver Gegenwert (Erlaubnis)
entwertende Übertreibung in Stress-situationen	Verkrampfung, Misserfolg	Faulheit	konträre Haltung

Abb. 3: Beispiele für Wertequadrate von Antreibern

JUTTA KREYENBERG – ARBEITSSTIL- UND KOMMUNIKATIONSANALYSE MIT HILFE DES KONZEPTS „ANTREIBER“ (AKA)

Antreiber	Erlaubnisse	Empfehlungen
„Beeil dich“	„Nimm dir Zeit“	<ul style="list-style-type: none"> * planen Sie Ihre Arbeit mit Zwischenzielen * konzentrieren Sie sich darauf, anderen sorgfältig zuzuhören – bis sie aufhören zu sprechen * sprechen Sie bewusst langsamer, fragen Sie nach und prüfen Sie, ob Sie verstanden werden * lernen Sie Entspannungstechniken und wenden Sie sie regelmäßig an * holen Sie sich Rückmeldung für Genauigkeit
„Sei perfekt“	„Du bist gut genug, so wie du bist“	<ul style="list-style-type: none"> * entspannen Sie sich und machen Sie sich bewusst, dass Menschen (inklusive Sie selbst) nicht perfekt sein können * setzen Sie sich realistische Standards für Leistung und Genauigkeit * fragen Sie sich, was die realen Konsequenzen eines Fehlers sind und ob es sich lohnt, ihn zu verbessern * begreifen Sie Fehler als Lernchance * holen Sie sich Rückmeldung für das Einhalten von Terminen und angemessene Detailtiefe
„Sei liebenswürdig“	„Gefalle dir selbst“	<ul style="list-style-type: none"> * fangen Sie an, anderen Fragen zu stellen, statt zu raten, was sie wollen * tun Sie sich selbst öfter etwas Gutes und bitten Sie andere um einen Gefallen * üben Sie es, nein zu sagen und auszusprechen, was Ihnen nicht gefällt; setzen Sie freundlich und bestimmt Grenzen * holen Sie sich Rückmeldung für selbstsicheres Verhalten
„Streng dich an“	„Tu's und habe Erfolg“	<ul style="list-style-type: none"> * machen Sie sich einen Plan inklusive Beendigung der Aufgabe – und halten Sie sich bis zum Abschluss daran * prüfen Sie die Anforderungen einer Aufgabe, so dass Sie sicher sein können, nur das Vereinbarte zu tun * finden Sie kreative Wege, langweilige Aufgaben interessant zu machen * machen Sie sich eine Checkliste, so dass Sie sicher sind, nichts Wesentliches zu übersehen * holen Sie sich Rückmeldung für die erfolgreiche Beendigung einer Aufgabe
„Sei stark“	„Sei offen und drücke deine Wünsche aus“	<ul style="list-style-type: none"> * schaffen Sie sich Puffer, so dass Sie Ihre Arbeitsbelastung überwachen können * bitten Sie andere Menschen um Hilfe * suchen Sie sich eine Freizeit-Aktivität, die Ihnen einfach nur so richtig Spaß macht * beobachten Sie, wie sich Ihre Beziehungen verbessern, wenn Sie sich von anderen helfen lassen

Abb. 4.: Erlaubnisse zur Optimierung des Arbeits- und Kommunikationsstils



WERKSTATT

Literatur

- Hay, Julie, 1992, *Transactional analysis for trainers*, McGraw-Hill, London
- Kabler, Taibi, 1977, *Das Miniskript*, in BARNES et al., 1980, *Transaktionsanalyse seit Eric Berne*, Band 2, Institut für Kommunikationstherapie, Berlin
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. MCKINSEY & Company INC. ; 1994, *Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*, Ueberreuter, Wien
- Schlegel, Leonhard, 1993, *Handwörterbuch der Transaktionsanalyse*, S. 7-10, Herder, Freiburg
- Schulz von Thun, Friedemann, 1989, *Miteinander reden 2*, Rowohlt, Reinbek
- Tilney, Tony, 1991, *Dictionary of Transactional Analyses*, Whurr Publishers, London

Jutta Kreyenberg
Parkweg 2
67269 Grünstadt
Fon 06359-92184
Fax -92185
info@CoachingSupervision.de